

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA CAROLINA RIBEIRO SCHROEDER

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO CENTRAL DA
ESTRATÉGIA E SAÚDE DA FAMÍLIA (ESF) DO MUNICÍPIO DE MAFRA/SC**

**CURITIBA
2016**

ANA CAROLINA RIBEIRO SCHROEDER

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO CENTRAL DA
ESTRATÉGIA E SAÚDE DA FAMÍLIA (ESF) DO MUNICÍPIO DE MAFRA/SC

Trabalho apresentado para obtenção do título
de Pós Graduada em Gestão Pública.
Universidade Federal do Paraná.
Orientador (a): Acyr Seleme

CURITIBA
2016

A Paulo Sergio,
por tudo que está sendo.

AGRADECIMENTOS

Aos pais Sidney e Evanilda por todo amor carinho, por tudo que já foi feito e por tudo que ainda irão fazer.

A Paulo por toda ajuda, carinho, paciência, compreensão e companheirismo, pelo incentivo e consolo.

Ao professor Acyr Seleme, pelas orientações e instruções.

Aos tutores Giovana Andrea Zanini Kundlatsch e Francisco Soares pelas orientações e instruções.

RESUMO

Este trabalho técnico visa pesquisar o clima organizacional no Núcleo Central da Estratégia e Saúde da Família (ESF) do município de Mafra /SC, essa pesquisa visa mensurar o grau de satisfação dos servidores do núcleo perante sua relação interpessoal, relação hierárquica e com o ambiente de trabalho, utilizando o método Janela do cliente.

Palavras chave: clima, satisfação, ambiente de trabalho, janela do cliente.

ABSTRACT

This white paper aims to find the organizational climate in the Strategy of Central Center and Family Health (ESF) in the city of Mafra / SC, this research aims to measure the degree of satisfaction of the core server before their interpersonal relationship, hierarchical relationship and the environment work using cliente.e window method.

Keyword: climate, satisfaction, work environment, client window.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E HERZBERG.....	16
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DO ESF CENTRAL.....	20
FIGURA 3 - ESCALA 5 PONTOS – LIKERT.....	22
FIGURA 4 - MODELO DE CÁLCULO DAS MÉDIAS DOS TRIBUTOS.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ESF	- Estratégia e Saúde da Família
ACS	- Agente Comunitária de Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO	10
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	10
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO	12
2.1.1 Teoria Clássica da Administração	13
2.1.2 Teoria Humanística da Administração	13
2.1.3 Teoria Comportamental da Administração	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.2.1 O Servidor Público	17
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	18
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	20
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	25
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	25
4.1.1 Plano de Implantação	25
4.1.2 Recursos	26
4.1.3 Resultados Esperados	27
4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-corretivas	27
5 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICES	31
ANEXO	39

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho técnico de conclusão de curso desenvolveu-se no Núcleo Central da Estratégia e Saúde da Família (ESF) do município de Mafra/SC, através de uma pesquisa de satisfação de clima organizacional do núcleo, envolvendo a totalidade dos servidores do setor que contam com enfermeiras, técnicas de enfermagem e agentes comunitárias de saúde (ACS).

Utiliza-se o método da “Janela do Cliente”, uma técnica de pesquisa que mensura o grau de importância e satisfação dos atributos que envolvem o clima organizacional da instituição, sendo desenvolvida em dois estágios, em que no primeiro é realizada uma pesquisa levantando quais são os fatores relevantes para a relação servidor, chefia e setor, e no segundo período qual é o grau de satisfação dos mesmos perante tais fatores.

A pesquisa de clima pode ser aplicada em qualquer empresa pública ou privada que queira verificar o processo de satisfação de seu corpo funcional. Em vista de que o grande diferencial das organizações é a qualidade do desempenho de suas operações e serviços prestados, esses devem ser desenvolvidos de maneira eficaz e eficiente, e onde não há colaboradores satisfeitos não há serviço de qualidade.

O serviço público municipal necessita de aptidão no seu atendimento, sendo quem fornece serviços de base aos munícipes, seus servidores devem estar preparados para atender com bom préstimo aos seus contribuintes.

Para atingir o nível elevado e substancial de satisfação abrangente a todos, muitas pesquisas e estudos devem ser realizados, mas este trabalho como instrumento de avaliação pode ser considerado como um marco de estudo pela maximização do desenvolvimento de um atendimento aprimorado e proficiente na prestação de serviços do núcleo pesquisado já que tem o servidor como papel principal.

Fazem parte do contexto desse trabalho e serão abordados a seguir, a apresentação da organização, apresentação do tema, problema, justificativa, objetivo geral e específicos, tópicos que englobam o contexto, como também a fundamentação teórica que aborda temas congruentes com o propósito do trabalho, os procedimentos metodológicos onde estão explanados as formas e

tipologias de pesquisa realizadas. Fazem parte ainda, a análise e resultados obtidos através da aplicação dos métodos citados nos procedimentos e posterior a esses estão as recomendações e conclusão do trabalho, apresentando também as referencias utilizadas para a realização de tal feito.

1.1 APRESENTAÇÃO

Pesquisa de clima organizacional no Núcleo Central da Estratégia e Saúde da Família (ESF) do município de Mafra /SC, essa pesquisa visa mensurar o grau de satisfação dos servidores do núcleo perante sua relação interpessoal, relação hierárquica e com o ambiente de trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Avaliar o clima organizacional da instituição em relação interpessoal, relação hierárquica e com o ambiente de trabalho.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Identificar quais os atributos que influenciam na satisfação dos servidores e o grau de importância dos mesmos em relação a sua relação interpessoal, hierárquica e com ambiente de trabalho.
- Levantar possíveis melhorias após dados obtidos.
- Sugerir a implantação das melhorias que estejam em linha com o processo decisório local.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Diante da necessidade de prestar e elevar os níveis de excelência nos serviços é imprescindível que o serviço público, sendo o alicerce para o desenvolvimento do país, seja constituído de profissionais comprometidos a oferecer celeridade, competência e dedicação no seu atendimento.

O Núcleo ESF presta serviços nas áreas de saúde da criança, saúde da mulher e saúde pública das famílias dos bairros que abrange sua região, serviços de extrema importância para a população. Para o préstimo de um serviço de qualidade faz-se necessário além de profissionais qualificados que esses estejam motivados para o bom desempenho de suas atribuições, sabendo que um dos fatores que influenciam nessa prestação de serviço é o clima organizacional da instituição.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir é apresentado o contexto teórico embasado nas literaturas a autores administrativos com temas com condizem e fundamenta o propósito do trabalho, conceito da Administração e algumas de suas teorias, como a Teoria Clássica da Administração, Teoria Humanística da Administração e Teoria Comportamental, Administração Pública e o Servidor Público.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração abrange inúmeros setores e diferentes classes de organizações, seus conceitos embasam desde administrar aspectos pessoais até os mais altos níveis de uma sucedida organização.

Segundo Chiavenato (1993, p. 1) “a Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização”.

A tarefa atual da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. (CHIAVENATO, 1993, p. 9).

A ciência da administração é hoje resultado de grandes lutas e conquistas da história do desenvolvimento e organização humana.

Muitas das teorias usadas para administrar as organizações da atualidade são ideias que evoluíram de práticas do passado. Países, exércitos e organizações religiosas vem há muito tempo criando soluções para lidar com recursos e realizar objetivos (MAXIMIANO, 2004, p. 49).

A influência de todos os pioneiros foi essencial para que se formulassem as condições básicas da administração, contribuições essas que servem de apoio e influenciam os estudos contemporâneos.

2.1.1 Teoria Clássica da Administração

Com a necessidade de organizar e tomar um rumo da administração nas indústrias que vinham crescendo num ritmo acelerado e desorganizado, consequência da Revolução Industrial, no advento do século XX desenvolve-se duas bases para a formação da chamada Abordagem Clássica da Administração, ministradas por dois grandes contribuintes Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol. (CHIAVENATO, 1993).

A Administração Científica de Taylor que se direcionava a racionalização do trabalho, restringia-se a avaliar a tarefa, o cargo do operário, utilizando-se de uma grande ferramenta de apoio, o estudo dos tempos e movimentos, contudo essa ciência não enfocava às pessoas. (CHIAVENATO, 1993).

Fayol autor da Teoria Clássica dava ênfase na estrutura da organização. Foi o grande pioneiro que definiu a administração como um processo onde se deve: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, sendo essas as cinco funções administrativas (MAXIMIANO, 2004).

“Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca pela eficiência das organizações”. (CHIAVENATO, 1993, p. 101).

Segundo Chiavenato (2000, p.89) “a Teoria Clássica se preocupava com a divisão no nível dos órgãos que compõem a organização, isto é, com os departamentos, divisões, secções, unidades etc.”.

Órgãos públicos geralmente são subdivididos por departamentos, a estrutura do Sistema de Saúde do município é formada por repartições, secções e núcleos, cada uma exercendo a função destinada.

2.1.2 Teoria Humanística da Administração

Teoria das Relações Humanas ou Escola Humanística da Administração, esse foi o nome designado ao movimento inovador que surgiu nos Estados Unidos em aversão a Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 1993).

Visando aplicar uma disciplina favorável e coerente com o padrão de vida de qualidade dos operários, surgiu a Teoria das Relações Humanas, devido os trabalhadores virem a décadas enfrentando condições desumanas de trabalho. (CHIAVENATO, 1993).

Havia uma carência enorme de uma democratização na administração e necessidade de fornecer condições favoráveis de trabalho ao operário, isso impulsionou um progresso das ciências humanas, principalmente filosofia e sociologia.

Nas ciências humanas tem-se grande ênfase da psicologia que com sua influência nas organizações industriais, denunciou inconveniências da Teoria Clássica, junto com ideias filosóficas e sociológicas humanistas, já que o indivíduo necessitava ser reconhecido socialmente em seu grupo de trabalho e na sociedade. (CHIAVENATO, 1993).

No transcurso da Teoria das Relações Humanas observou-se que existem algumas necessidades básicas das quais dependem e influenciam o comportamento das pessoas, elas podem surgir conscientes ou inconscientes, às vezes, podendo até fugir do próprio controle da pessoa, a motivação depende muito dessas necessidades satisfeitas. (CHIAVENATO, 1993).

As necessidades humanas básicas estudadas pela teoria em questão são:

Necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização. São elas que determinam o desempenho das pessoas em suas tarefas, é através dessas que se observa como uma pessoa vai se portar em seu ambiente de trabalho, atento ao clima organizacional. (CHIAVENATO, 1993).

Toda necessidade não satisfeita, leva a frustração, o que influencia diretamente no comportamento do indivíduo. Portanto se faz necessário levar em consideração os aspectos que geram conflito e falta de realização das pessoas.

No núcleo ESF em estudo, assim como em alguns órgãos que trabalham diretamente com o atendimento ao público, exercem a política do direito de um intervalo de descanso e lanche, evitando assim a fadiga dos servidores, suprimindo necessidades humanas básicas, as visitas domiciliares que é o principal meio de acesso a saúde familiar são programadas de acordo com os horários exigidos pelo núcleo X capacidade da agente comunitária de Saúde (ACS).

2.1.3 Teoria Comportamental da Administração

A ênfase da Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento humano. Utiliza conceitos fundamentais da Teoria das Relações Humanas reformulando-os. (CHIAVENATO, 2000).

Para Chiavenato (2000, p. 393) “[...] o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações”.

Segundo Chiavenato (2000, p.395) “as necessidades assumem formas e expressão que variam conforme o indivíduo. Sua intensidade ou manifestação também são variadas. Obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas”.

Maslow e Herzberg autores presentes na Teoria Comportamental desenvolveram conceitos, Maslow no modelo de hierarquia de necessidades, onde as necessidades humanas são dispostas em níveis visualizadas em um modelo em forma de pirâmide. Herzberg no modelo de fatores de higiene-motivação formulou dois fatores para exemplificar o comportamento das pessoas no trabalho: Fatores Higiênicos que são salários, benefícios, condições físicas e ambientais, relação com chefia e funcionários, diretrizes da empresa, etc., e fatores motivacionais que agem sob o indivíduo, como o reconhecimento profissional e a auto-realização relacionados com a atividade que o indivíduo desempenha. (CHIAVENATO, 2000) (FIGURA1).

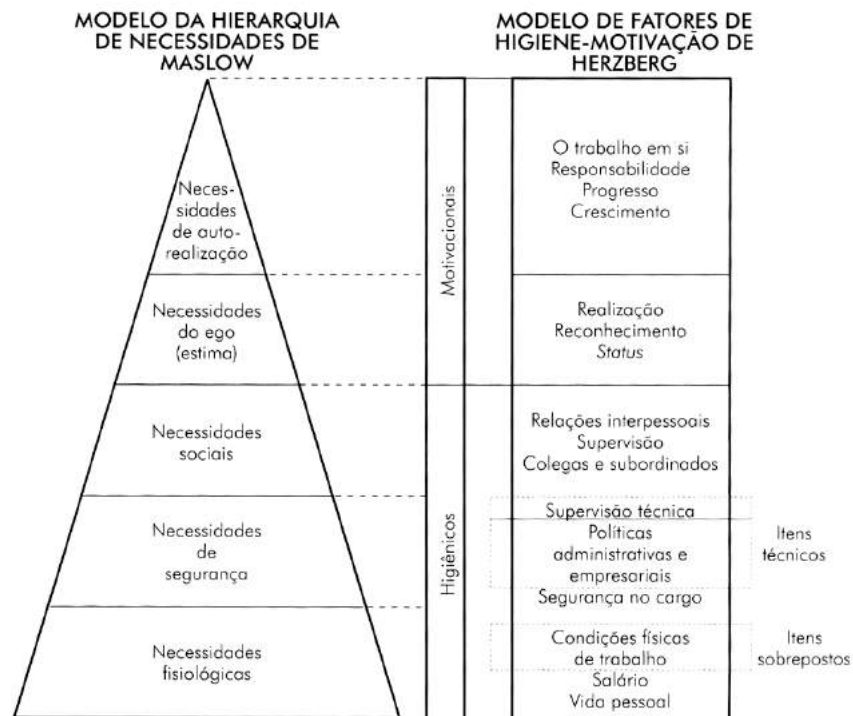


FIGURA 1 – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E HERZBERG
 FONTE: Chiavenato, 2000, p. 401.

No núcleo ESF estudado pode-se observar que são trabalhados os conceitos apresentados, as necessidades humanas básicas são supridas junto com os fatores motivacionais e higiênicos com a estabilidade de emprego, segurança do cargo, salário, status, ambiente de trabalho, relações interpessoais e demais condições emanantes de cada indivíduo.

O Comportamento humano em qualquer organização ou situação é um fator que interfere na execução de procedimentos. (CHIAVENATO, 2000).

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O governo atua substancialmente na vida de todos os cidadãos, seja através de normas, pela formulação de leis, programas e incentivos e diretamente na prestação de serviços à toda a sociedade civil.

A administração pública é um conjunto sistêmico, constituído de órgãos, leis, diretrizes e pessoas que executam atividades de interesses coletivos.

A governança pública está relacionada com a capacidade dos governos na gestão das funções federais, estaduais e municipais, bem como com a competência na implementação de respectivas políticas públicas para facilitar as ações necessárias na condução do país, dos estados e das cidades, contextualizando a participação dos cidadãos nesses desafios. (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 29-30).

A administração pública age de forma indireta por meio de entidades autárquicas governamentais de esfera municipal, estadual e federal. Essas devendo agir de acordo com a ética e moralidade administrativa, sendo esses princípios básicos da administração pública conforme decretado no art. 37 da Constituição de 1988. (LOPES, 1993).

A administração pública rege-se através dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e recentemente incluiu em seu texto constitucional o princípio da eficiência. A administração pública é imanente a Lei. (BRASIL 2005), *in*: www.brasil.gov.br).

Diante de várias hipóteses possíveis de atuação o administrador público, ao contrário do particular, não desfruta do direito de escolher qualquer uma delas. É seu dever adotar a melhor sob pena de sujeitar-se ao controle, em face do princípio da atividade jurisdicional que apenas estará condicionada às limitações de reconhecer a ilegitimidade e impor as consequências, mas não de substituir o ato. (LOPES 1993, p.69).

2.2.1 O Servidor Público

É considerado servidor público aquele que aprovado em concurso público ou por contratação de cargos comissionados ou ainda por provas de títulos exercem função pública. Os servidores públicos mantêm uma relação de natureza profissional com o poder público, podendo no desempenho de suas funções serem providos ou desprovidos de nomeação e exoneração de cargos.*in*: (www.receita.fazenda.gov.br).

Os servidores possuem um cargo público, que segundo a Lei nº 8.112 de 12 dezembro de 1999 “é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”. (EVERARDO,2008, *In*: www.receita.fazenda.gov.br).

Os servidores públicos respondem perante a lei por responsabilização civil ou criminal sujeitos a perda da função pública, caso cometam atos ilícitos e improbabilidade administrativa. (LOPES, 1993).

Conforme afirma Chiavenato (1999, p.216):

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salários, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades e auto-realização, etc.

Servidores públicos são os grandes percussores da execução da gestão pública, apesar das limitações impostas pela lei, pela ineficiência dos serviços públicos, pela burocracia, sua qualificação, motivação e a quebra de paradigmas que levam a imagem do funcionalismo público ao defloramento da eficácia administrativa, é a solução para o desenvolvimento, implementação e funcionamento de toda a sistemática governamental da administração e prestação de serviço público. (REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2000 E 2001).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Satisfação no trabalho é o modo como o individuo se sente em relação ao seu trabalho, é a percepção de seu sentimento emocional e retorno no desenvolvimento de suas tarefas, é estar motivado para o desenvolvimento das mesmas.

Satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz, é uma função da relação percebida entre o que uma pessoa quer de seu trabalho e o que ele percebe que está recebendo. Ainda pode ser definida como um estado de prazer emocional decorrido da avaliação que um profissional faz sobre como seu trabalho lhe favorece e permite o atendimento de seus objetivos e valores considerados como importante para sua vida, dentro da organização. (Santos 2011 In: www.psicologiaufersa.blogspot.com.br)

A satisfação no trabalho pode ser avaliada através de métodos de gestão, como *feedback*, pesquisa de satisfação, e também pesquisa de clima, esse último utilizado como instrumento de avaliação nesse projeto técnico, onde foi escolhido três aspectos para mensuração, relação interpessoal, relacionamento hierárquico e ambiente de trabalho, abaixo descritos.

- Relação interpessoal: é o relacionamento entre duas ou mais pessoas dentro do contexto em qual ela está inserido, podendo esse ser de família, trabalho, estudo, grupos e sociedade. O relacionamento interpessoal inserido em um estudo serve para avaliar o clima entre os colaboradores de uma empresa, se o relacionamento é amistoso, se há boa convivência entre os mesmos.
- Relação hierárquica: é o relacionamento entre o superior e o subordinado, níveis entre classes. Em uma pesquisa de clima serve para verificar como é a prática hierárquica de uma organização, se não existem atitudes abusivas de ambas as partes.
- Ambiente de trabalho: é o local onde o indivíduo permanece e convive por uma determinada jornada de trabalho para executar suas atividades laborais. A pesquisa de clima do ambiente de trabalho serve para verificar se o mesmo apresenta mínimas e boas condições de trabalho, como ambiente adequado e salutar, materiais necessários e acesso facilitado.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O núcleo central da Estratégia e Saúde da Família (ESF) do município de Mafra é um setor do Posto de Saúde central, localizado na Avenida Marechal Floriano Peixoto, centro, e atua como um dos alicerces do mesmo. Consiste em desenvolver serviços de base para as famílias localizadas nos oito bairros aos redores, desenvolvendo serviços de enfermagem, como curativos e distribuição de medicamentos, consultas médicas, programas sociais voltados à saúde da família e visitas domiciliares, conta com duas enfermeiras, uma sendo a chefe do setor, as, duas técnicas de enfermagem, duas médicas clínica geral, e dezessete agentes comunitárias de saúde (ACS) (FIGURA 2).

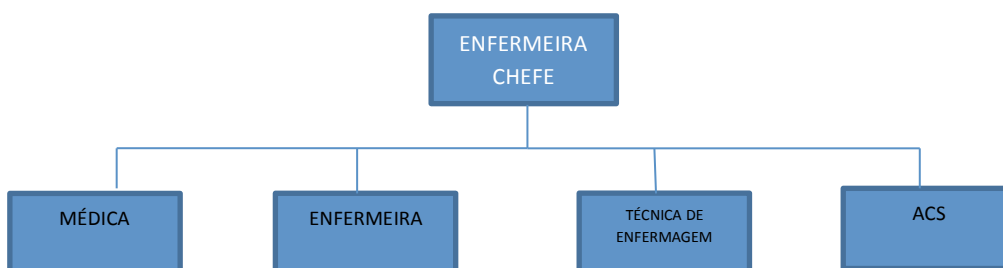


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DO ESF CENTRAL
FONTE: Autora (2015).

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Como nunca foi realizada uma pesquisa de clima na instituição, e como existe o paradigma que os atendimentos realizados em posto de saúde municipais são de má qualidade, e ainda sabendo que o clima de uma organização interfere na motivação do profissional e consequentemente reflete na prestação de seus serviços, identificou-se a necessidade de uma pesquisa de clima do ESF central do Posto de Saúde Central do município para verificar o clima organizacional da instituição, assim elevando a qualidade da prestação de seus serviços.

O processo de coleta de dados das pesquisas realizadas para o contexto do trabalho foi realizado através das pesquisas qualitativa exploratória de forma não estruturada e quantitativa de forma estruturada, onde na primeira lançou-se mão de um formulário de perguntas de forma não estruturada em posse de um entrevistador, no caso a própria acadêmica, e uma amostra do grupo de foco constituído de oito pessoas. A escolha da amostra foi voltada para o objetivo de qualidade da amostra e não para a quantidade de elementos, a fim de identificar quais são os aspectos que influenciam na satisfação dos servidores, evitando repetir informações.

Um grupo de foco tem, geralmente, de 8 a 12 membros. Os grupos de menos de oito não geram o momentum e a dinâmica de grupo necessário para uma sessão bem sucedida. Por outro lado, os grupos de mais de 12 podem dificultar, exatamente pelo excesso de participantes, a condução de um debate aglutinador e espontâneo (MALHOTRA, 2001 p. 157).

Na segunda pesquisa, após tabulados as respostas da pesquisa qualitativa que resultou em uma lista de atributos do quais foi formado um questionário somente com perguntas fechadas com a finalidade de apurar a importância e satisfação dos servidores perante os mesmos, (ambos, o formulário de entrevista, lista de atributos e questionário estão em anexo na seção de apêndices desse projeto). Esse questionário foi aplicado na totalidade das vinte três servidoras do setor. Depois de identificados as médias de importância e satisfação dos atributos, os dados foram aplicados no método da Janela do Cliente a fim de representar graficamente os resultados estudados e identificar em qual quadrante da janela o atributo ficou localizado. Ao final de todas as etapas resultou-se na interpretação dos dados conduzindo à conclusão.

Após a primeira pesquisa utilizando o formulário de entrevistas que resultou oito listas de aspectos que os entrevistados consideraram influentes na sua satisfação, os mesmos foram analisados, eliminando as informações semelhantes, gerando uma lista com dezoito atributos que o grupo de foco considerou importante para a satisfação pessoal, os mesmos foram incorporados no questionário, que depois de aplicado foi avaliado através da escala Likert, onde se disponibilizou para cada pergunta cinco opções de

resposta numeradas de 1 a 5, no qual 1 é o menor valor atribuído e 5 o maior. (FIGURA 3).

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

FIGURA 3 – ESCALA 5 PONTOS – LIKERT

FONTE: Malhotra, 2006, adaptado.

Logo após foram somadas os valores atribuídos a cada atributo que foi dividido pelo número de questionários respondidos o que resultou na média de cada um, no final foi somado a média de cada atributo e dividido pelo número de atributos do questionário chegando a média geral das duas variáveis, importância e satisfação dos colaboradores. Tabela de médias em anexo na seção de apêndices. (FIGURA 4)

	Grau de Importância/Satisfação					
	1	2	3	4	5	
Descrição do Atributo	X	X	X	X	X	<div> <div></div> / <div>23</div> <div>=</div> </div>
	=	=	=	=	=	
Média do Atributo						

Escala de Likert, ou "nota dada para cada atributo";
 Quantidade de respostas para cada número da escala de Likert;
 Resultado da multiplicação de quantidade de resposta pela nota atribuída;
 Resultado da soma das respostas;
 Quantidade de pesquisas efetuadas (amostra);
 Média do atributo.

FIGURA 4 – MODELO DE CÁLCULO DAS MÉDIAS DOS ATRIBUTOS

FONTE: Scharmach, 2003, adaptado.

Posterior esse processo, os dados foram aplicados no método da Janela do Cliente, que pode ser utilizado quando se deseja realizar uma pesquisa de clima organizacional, uma técnica que mensura o grau de importância e satisfação de atributos que influenciam o clima da instituição.

Os procedimentos para formulação a aplicação do método da Janela do Cliente procede da seguinte maneira:

A construção da Janela do cliente parte obrigatoriamente da aplicação de questionários, cujas respostas após tabuladas são aplicadas em um gráfico. A matriz de atributo, Janela do Cliente é composta por duas variáveis. A primeira é a variável de importância e a segunda é a variável de satisfação. Os questionários são formulados separadamente, mas com os mesmos atributos, sendo um para medir importância e outro para medir satisfação. Em relação à primeira variável, procura-se determinar o grau de importância que o cliente (no caso de uma pesquisa com clientes) percebe nos atributos dos produtos ou serviços que lhe são oferecidos. A segunda variável, objetiva mensurar o nível de satisfação desses mesmos clientes em relação aos mesmos atributos questionados. (SCHARMACH *apud* DAL PONTE, 2007, p.37).

Nesse caso, aplicado não aos clientes, mas sim adaptados aos servidores da instituição.

Após isso, cria-se uma matriz de dupla entrada, onde se tem o eixo “y” (ordenada) a variável importância e no eixo “x” (abscissas) a variável satisfação. A intersecção destas duas variáveis dará a situação do atributo em relação à importância e desempenho percebido pelo cliente. (SCHARMACH *apud* DAL PONTE, 2007, p.37).

Cada quadrante do método Janela do Cliente apresenta uma situação de avaliação dos atributos:

Se o atributo estiver avaliado no quadrante A, significa que o cliente valoriza o mesmo e o recebe, satisfazendo-o.

No entanto se estiver sendo avaliado pelo quadrante B, significa que o cliente não dá importância para tal atributo, mas recebe benefícios do mesmo.

Se estiver mediante quadrante C, representa que o cliente não o valoriza e também não o recebe, significando que a importância e satisfação desse atributo são baixas.

No quadrante D, os atributos são avaliados de forma valorizada pelos clientes, mas a satisfação está baixa. Esse quadrante deve ser minuciosamente avaliado, pois é através dele que se identificam os pontos fracos da organização.

A matriz e o gráfico da janela do cliente está representada na seção de anexos desse trabalho.

Depois de aplicado as médias dos atributos na janela do cliente identificou-se em qual quadrante os mesmos foram alocados e o grau de importância e satisfação dos mesmos pelos servidores do ESF central,

identificou-se que no quadrante A ficou aproximadamente 27,77% de importância e satisfação dos atributos que diz que os servidores valorizam esses atributos e recebem, sendo eles ética e aceitação (relacionamento interpessoal), Autoridade (relacionamento Hierárquico) e orgulho e tempo (ambiente de trabalho).

No quadrante B ficou aproximadamente 22,22% de importância e satisfação dos atributos que corresponde que o servidor não os valoriza mas os recebe, sendo horário (ambiente de trabalho), descontração e Empatia (relacionamento interpessoal) e imparcialidade hierárquica (relacionamento hierárquico)

No quadrante C encontra-se aproximadamente 27,77% de importância e satisfação dos servidores, o que quer dizer que para esses atributos o mesmo não valoriza e não recebe, sendo eles integração, emoção (relacionamento interpessoal), motivação e valorização (relacionamento hierárquico) e ambiente (ambiente de trabalho).

No quadrante D que é o quadrante crítico da janela do cliente onde o servidor valoriza e não recebe, e é em cima do seu resultado que vai ser feito sugestões de melhorias, cumprindo assim com o terceiro objetivo específico desse trabalho, conclui-se que aproximadamente 22,22% dos atributos estão nele alocados, sendo eles limpeza e materiais (ambiente de trabalho), comunicação (relacionamento hierárquico) e relacionamento (relacionamento interpessoal).

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Após os dados obtidos através das pesquisas e da aplicação do método da Janela do Cliente é possível fazer um estudo de possíveis melhorias a serem aplicadas no ESF a fim de elevar os níveis de importância e satisfação dos atributos localizados no quadrante D.

4.1.1 Plano de Implantação

O plano de implantação deve ser iniciado em até trinta dias após a proposta ser entregue a coordenadora chefe (enfermeira chefe) do ESF, ficando a cargo da mesma a implantação e monitoramento das propostas abaixo relacionadas:

O Servidor Valoriza e Não Recebe: Fazer com que os servidores se tornem satisfeitos.

Estudo 1: Atributo Limpeza:

- **Objetivo:** Fornecer um ambiente de trabalho limpo.
- **Ação 1:** Conversar e chamar a atenção para o melhoramento no serviço de limpeza em todos os ambientes pelas colaboradoras auxiliares de serviços gerais terceirizadas que prestam serviço no ESF.
- **Ação 2:** Fazer uma reunião com a secretária de saúde do município e com o supervisor da empresa terceirizada de limpeza e relatar que os colaboradores não estão satisfeitos com a limpeza do ambiente.
- **Ação 3** substituição da equipe de limpeza terceirizada por novos funcionários.

Estudo 2: Atributo Comunicação:

- **Objetivo:** Melhorar o fluxo de informações hierárquico e interpessoal
- **Ação 1:** Implantar *feed Back* semestral.
- **Ação 2:** Fazer reuniões periódicas com toda a equipe a cada dois meses.

Estudo 3: Atributo Relacionamento

- **Objetivo:** Melhorar o relacionamento hierárquico e interpessoal
- **Ação 1:** Enfermeira Chefe solicitar um treinamento focado em liderança e gestão moderna, saindo nesse momento do foco enfermagem e aproximando-se do conceito de liderança administrativa.
- **Ação 2:** Solicitar e propor um treinamento motivacional para a equipe, palestras, dinâmicas e confraternizações entre os colegas de trabalho.

Estudo 4: Atributo Materiais:

- **Objetivo:** Oferecer equipamentos e materiais para o desenvolvimento do trabalho
- **Ação 1:** Verificar junto a Secretaria de saúde e setor de licitação se há projetos de licitação de compra de novos materiais para a equipe, se existe um plano, ou planejamento em andamento.
- **Ação 2:** Fazer um levantamento junto com os servidores do que eles estão sentindo mais falta e solicitar uma compra emergencial dos itens de maior necessidade.

4.1.2 Recursos

- **Financeiros:** para compra de materiais, pagamento de treinamento.
- **Humanos:** Pessoas capacitadas para prestar treinamentos a chefia e servidores.

4.1.3 Resultados Esperados

Espera-se que com a aplicação das ações sugeridas que o grau de satisfação dos atributos localizados no quadrante D, passe a se aproximar da média do quadrante A, já que são soluções fáceis de aplicar e de baixo custo, que demandam mais comunicação do que recursos.

4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-corretivas

Os riscos que esse projeto técnico pode encontrar é a resistência à mudança que a equipe do ESF pode apresentar, a negligência e falta de interesse tanto por parte do responsável pela unidade como do corpo funcional por se tratar de práticas simples, porém eficientes. A solução para resistência de colaboradores é primeiramente diálogo e não havendo acordo realocação de pessoal, rodízio com outras unidades até acertar uma efetiva e eficiente equipe.

5 CONCLUSÃO

A acadêmica e autora desta pesquisa sugere que o ESF central analise os dados obtidos através deste trabalho e realize a implantação das melhorias que estejam em linha com o processo decisório local, onde poderá traçar objetivos e estratégias organizacionais de gestão definindo a elaboração de um plano de ação.

É importante ressaltar que se faz necessário realizar avaliações periódicas sobre o assunto abordado para verificar as elevações e declínios dos níveis de satisfação, procurando elevar os níveis baixos, mantendo os já conquistados e aumentando seus resultados.

A promoção de encontros e reuniões com os servidores para ajuda na tomada de decisões é uma sugestão instigada pela autora do trabalho, levantando ainda a possibilidade da elaboração de um cronograma para a execução das ações onde se sugere que as avaliações sejam realizadas anualmente no primeiro mês do ano estabelecendo as metas a serem cumpridas ou resgatas no ano corrente, ficando a cargo da enfermeira chefe promover a interação dos funcionários a tal feito, solicitando o auxílio de um dos funcionários para a execução da pesquisa e a colaboração de todo o corpo funcional do setor para a execução das ações de melhorias.

A acadêmica sugere que a organização adote esse modelo de pesquisa como instrumento de avaliação.

REFERÊNCIAS

BRASIL **Estrutura**, 2005. Disponível em:
<http://www.brasil.gov.br/governo_federal/>. Acessado em 18 nov. 2015.

CÁCERES, Lúcio Baugarten. **A janela do cliente**. Porto Alegre: novembro, 1994.

CASTOR, Belmiro V.J.; REZENDE Denis A. **Planejamento estratégico municipal**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAL PONTE, Edgar.J. **Satisfação dos clientes da empresa ADM Informática Ltda**. 2007. Curso de Administração. Universidade do Contestado - UnC, Campus de Mafra-SC.

LOPES, Maurício Antonio Ribeiro. **Ética e administração pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

MACIEL. Everardo. **Capacitação do Servidor**, 2001. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Grupo2/Legislacao.htm>>. Acessado em 18 nov.2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PSICOLOGIA EM AÇÃO, 2011. Disponível em:
< <http://psicologiaufersa.blogspot.com.br/2011/06/satisfacao-no-trabalho.html>>.
Acessado em 21 fev.2016.

RECEITA FEDERAL. **Instituição**, 1996. Disponível em:
<www.receita.fazenda.gov.br> Acessado em 18 nov. 2015.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **RAP**.Rio de Janeiro: Fundação Getúlio, bimestral, vol. 34, set./out. 2000.

_____. **RAP**.Rio de Janeiro: Fundação Getúlio, bimestral, vol.35, set./out.2001.

SCHARMACH, Andréia. **A satisfação de clientes em uma revenda de transportes e colheitadeiras Massey Ferguson e implementos agrícolas**. 2003. Monografia (Especialização Lato Sensu em Marketing e Finanças). Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Contestado – UnC, Campus Mafra-SC.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA.....	31
APÊNDICE 2 - LISTA DE ATRIBUTOS CATALOGADOS.....	33
APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO.....	34
APÊNDICE 4 - MÉDIA ATRIBUTOS IMPORTÂNCIA.....	35
APÊNDICE 5 - MÉDIA ATRIBUTOS SATISFAÇÃO.....	36
APÊNDICE 6 - GRÁFICO JANELA DO CLIENTE.....	37

APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA

Assunto 1 - Relacionamento hierárquico

- 1-Você se sente a vontade para conversar qualquer assunto de trabalho com seu superior imediato?
- 2-Você sente que seu superior imediato faz distinção entre você e seus colegas de trabalho?
- 3-Seu superior imediato valoriza seu trabalho?
- 4-Seu superior imediato te elogia em público?
- 5-Seu superior imediato sabe separar o lado pessoal e profissional?
- 6- Se sua atenção já foi chamada pelo seu superior, como você se sentiu?
- 7-Você concorda com a postura adotada pelo seu superior?
- 8- Seu chefe motiva a equipe de trabalho?

Assunto 2 – interpessoal

- 8-Você considera ter um bom seu relacionamento com seus colegas de trabalho?
- 9-Você acha que um mau relacionamento com um colega de trabalho influencia em seu trabalho?
- 10-Você considera importantes confraternizações com seus colegas de trabalho?
- 11-Como se sente quando não é solicitado sua presença em alguma atividade que envolve sua equipe de trabalho?
- 12-Como se sente quando precisa substituir um colega de trabalho em sua função?
- 13-Quando percebe que um colega de trabalho esta com algum problema qual é sua posição?
- 14-Você considera sua equipe de trabalho uma só ou considera ela dividida ?
- 15-Você conhece e tem contato com todos os colegas da sua equipe de trabalho?
- 16-Você tem algum momento de descontração com seus colegas em o seu ambiente de trabalho?

Assunto 3 - Ambiente de trabalho

- 17-Você se sente orgulho de trabalhar nessa instituição pública?
- 18-Você acha importante ter um ambiente de trabalho bonito?
- 19-Você considera seu ambiente de trabalho bonito?
- 20-Você considera importante ter um ambiente de trabalho limpo?

21-Você considera seu ambiente de trabalho limpo?

22-Você considera importante um ambiente de trabalho climatizado?

23-Seu ambiente de trabalho é climatizado?

24-Você considera bom o espaço físico do seu ambiente de trabalho?

25-Você possui equipamentos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho?

26- Como você avalia seu horário de trabalho?

27- Sua carga horária está adequada?

FORMULÁRIO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA
FONTE: A AUTORA (2015)

APÊNDICE 2 - LISTA DE ATRIBUTOS FINAIS CATALOGADOS

Atributo
Autoridade
Comunicação
Valorização
Motivação
Imparcialidade Hierárquica
Ética
Emoção
Relacionamento
Integração
Aceitação
Empatia
Descontração
Orgulho
Horário
Tempo
Ambiente
Limpeza
Materiais

QUADRO 1 - LISTA DE ATRIBUTOS FINAIS CATALOGADOS
FONTE: A AUTORA (2015)

APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO

QUESTIONARIO

Questionário aplicado para pesquisa de clima organizacional no ESF central pela acadêmica Ana Carolina Ribeiro do curso de Pós Graduação em gestão pública - CIPEAD - UFPR

Marque com um X qual o seu grau de Importância e de Satisfação.

Tanto para a coluna importância que indicará o quão os atributos são importantes para você, quanto para satisfação que representará qual seu grau de satisfação perante os mesmos, colocando um X no número 1 equivale ao menor valor atribuído e colocando um X no número 5 equivale ao maior valor atribuído.

	Marque um X para Importância					Marque um X para Satisfação				
	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Autoridade Seu superior mantém autoridade que lhe é atribuída.										
Comunicação Conversas e orientações com seu superior e colegas de trabalho.										
Valorização: Você se sente valorizado em seu trabalho.										
Motivação Você se sente motivado.										
Imparcialidade hierárquica: Seu superior é imparcial.										
Ética: As atitudes de seu superior e de seus colegas são baseadas em princípios éticos.										
Emoção clima emocional do ambiente de trabalho.										
Relacionamento: Entre colegas de trabalho e superior.										
Integração: Sua equipe de trabalho é integrada.										
Aceitação: Você é aceito pela sua equipe de trabalho.										
Empatia Você se preocupa com os problemas de seus colegas.										
Descontração Você se descontraí com seus colegas de trabalho.										
Orgulho: Orgulho de trabalhar nessa instituição,										
Horário: Horário de trabalho,										
Tempo Desenvolvimento do seu trabalho X carga horaria.										
Ambiente Espaço físico do ambiente de trabalho.										
Limpeza: Ambiente de trabalho limpo.										
Materiais Equipamentos para desenvolvimento do trabalho.										

QUADRO 1 - QUASTIONÁRIO

FONTE: A AUTORA (2015)

APÊNDICE 4 - MÉDIA ATRIBUTOS IMPORTÂNCIA

ATRIBUTO	MÉDIA DA IMPORTÂNCIA
Autoridade	4,65
Comunicação	4,69
Valorização	4,13
Motivação	4,47
Imparcialidade Hierárquica	4,34
Ética	4,65
Emoção	4,30
Relacionamento	4,73
Integração	4,26
Aceitação	4,52
Empatia	4,30
Descontração	4,34
Orgulho	4,69
Horário	4,39
Tempo	4,52
Ambiente	4,47
Limpeza	4,65
Materiais	4,56
MÉDIA GERAL DA IMPORTÂNCIA	4,48

QUADRO 1 - MÉDIA ATRIBUTOS IMPORTÂNCIA

FONTE: A AUTORA (2015)

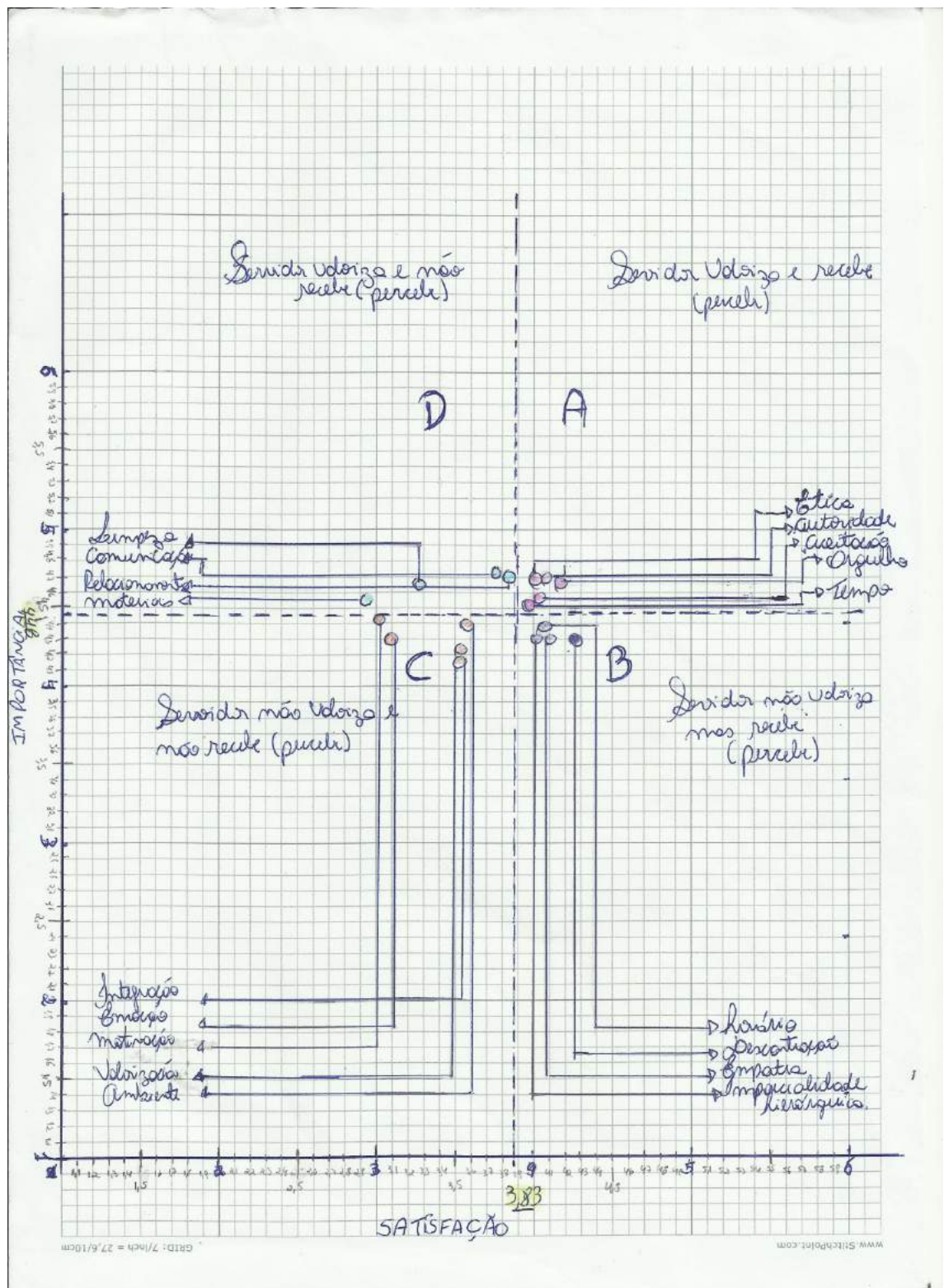
APÊNDICE 5 - MÉDIA ATRIBUTOS SATISFAÇÃO

ATRIBUTO	MÉDIA DA IMPORTÂNCIA
Autoridade	4,08
Comunicação	5,91
Valorização	3,43
Motivação	3,00
Imparcialidade Hierárquica	4,00
Ética	4,00
Emoção	3,08
Relacionamento	3,82
Integração	3,47
Aceitação	4,00
Empatia	4,04
Descontração	4,21
Orgulho	4,34
Horário	4,08
Tempo	3,91
Ambiente	3,43
Limpeza	3,26
Materiais	2,91
MÉDIA GERAL DA SATISFAÇÃO	3,83

QUADRO 1 - MÉDIA ATRIBUTOS SATISFAÇÃO

FONTE: A AUTORA (2015)

APÊNDICE 6 - GRÁFICO JANELA DO CLIENTE



QUADRO 1 – GRÁFICO JANELA DO CLIENTE
 FONTE: A AUTORA (2015)

ANEXO

Matriz da Janela do Cliente



QUADRO 1 - MATRIZ DA JANELA DO CLIENTE
 FONTE: CÁCERES (1994) ADAPTADO

ANEXO**Solicitação de Autorização Para Pesquisa**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
PÓLO RIO NEGRO

ALUNA ANA CAROLINA RIBEIRO SCHROEDER

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA
NO NÚCLEO MATERNO INFANTIL, DO MUNICÍPIO DE MAFRA, ESTADO DE
SANTA CATARINA

Rio Negro, 5 de novembro de 2015.

Secretária Municipal de Saúde
Prefeitura Municipal de Mafra-SC


Eu, Ana Carolina Ribeiro Schroeder, acadêmica do curso de Pós Graduação da Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal do Paraná, venho pelo presente, solicitar, através da Secretária Municipal de Saúde do município de Mafra-SC, autorização para realizar pesquisa no Núcleo Materno Infantil para o trabalho de pesquisa sob o título Pesquisa de clima organizacional com o objetivo de identificar o grau de satisfação dos colaboradores da instituição.

Orientado pelo Professor(a) Acyr Seleme.

Após a aprovação do Projeto de Pesquisa pelo professor Orientador da UFPR, a coleta de dados deste projeto será iniciada, atendendo todas as solicitações administrativas dessa Secretaria e dos requisitos legais e éticos da pesquisa científica no Brasil.

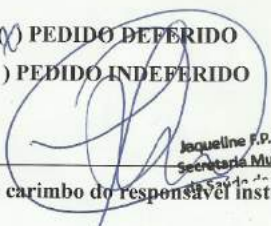
Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,


Ana Carolina Ribeiro Schroeder
CPF nº 058.238.999-20

Acadêmica da Especialização em Gestão Pública UFPR

☒ PEDIDO DEFERIDO
☐ PEDIDO INDEFERIDO


Jaqueline F.P. Velga
Secretaria Municipal
de Saúde
Assinatura e carimbo do responsável institucional